



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI GENOVA**

**DICCA - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, CHIMICA E AMBIENTALE**

*LECTIO MAGISTRALIS*

*Pietro Salini  
Amministratore Delegato Webuild Group*

**Le infrastrutture per le sfide del futuro.  
Nuovi modelli di sviluppo sostenibile**



26 maggio 2022

Sono onorato di essere qui con voi oggi per ricevere questo importante riconoscimento da parte di una delle più prestigiose università italiane.

Desidero ringraziare il Magnifico Rettore, Professore Federico Delfino, la Vicepreside della Scuola Politecnica, Professoressa Giulia Pellegrini, il Direttore del Dipartimento di Ingegneria chimica, civile e ambientale, Professor Alessandro Bottaro, il Professor Sergio Lagomarsino, tutta la Commissione e l'Ateneo genovese per il conferimento della laurea *honoris causa* in Ingegneria Civile.

Saluto e ringrazio per la loro presenza le autorità, il Signor Prefetto, il Governatore della Regione, i professori, i numerosi studenti e tutti gli ospiti che sono intervenuti.

È un momento molto importante per me, essere oggi qui con voi. Quando mi è stata comunicata questa notizia ho avuto un pensiero per tutti gli studenti di questa università che lavorano per cinque anni e che assistono alla decisione di fregiarmi di questo titolo senza aver dovuto faticare come loro sui banchi.

E mi è venuta in mente la lettera di mio padre che quando ha saputo che avrei ricevuto questa prestigiosa laurea *honoris causa* mi ha mandato "Il manuale dell'ingegnere" del Colombo con una lettera molto affettuosa nella quale mi dice: «Ti regaliamo questo volume, io e l'Ingegnere Pietrangeli con cui abbiamo condiviso tanti anni insieme, tanti progetti, nella speranza per noi e per te che tu non lo debba mai adoperare».

La mia vita è stata un po' il sogno di quello che può succedere a un ingegnere: io non posso immaginare tanti progetti, tante avventure vissute in tante parti del mondo senza ripensare a quanta parte di questa vita io abbia dedicato a fare delle infrastrutture che non sono solo la mia professione, ma la mia passione. E quello che poi mi ha consentito di proseguire quell'attività di famiglia che mi ha fatto occupare, fin da giovanissimo, di costruzioni.

\*\*\*

La nostra è una storia semplice, una storia che si è svolta insieme alle migliaia di imprese e di persone che lavorano da decenni con noi in Italia e nel mondo. Siamo partiti così, come un'azienda di famiglia che faceva costruzioni in buona parte dell'Africa. Un lascito di mio nonno, poi proseguito da mio padre e tutto quello che ho imparato l'ho imparato in grande parte da loro. Mio padre oggi ha 90 anni, è qui seduto in prima fila e mi ha dato quella sua incredibile capacità di pensare che i sogni non sono solo sogni, sono anche il modo di immaginare il futuro, di realizzarlo.

Quando si pensa alle infrastrutture si pensa sempre a come realizzare i sogni delle persone. Che cosa sono in fondo le infrastrutture se non il soddisfacimento dei bisogni, delle attese, delle ambizioni e delle capacità delle persone, che le infrastrutture realizzano?

Immaginiamo per esempio cosa significa per Genova il Terzo Valico dei Giovi, cosa significa il Nodo ferroviario che può consentire al porto della città e alla gente di questa regione di trasferirsi con rapidità verso la Pianura Padana, verso Milano. Cosa significa per una città portuale avere questa cinta bellissima, le montagne, che però in qualche modo impedisce i collegamenti, riducendo lo spazio. Una città che si è dovuta arrampicare sulla costa e che adesso finalmente invece trova lo spazio e gli strumenti per collegarsi con il resto del Paese e dell'Europa.

Quindi le infrastrutture. Questo è quello di cui mi sono occupato da sempre. Il ciclo delle infrastrutture è lungo: ci vogliono 10-15 anni a volte per fare un'infrastruttura. Questa professione mi ha fatto vivere sia le fasi di costruzione, che sicuramente creano disagio e non consenso immediato per i politici che le decidono, che le fasi di utilizzo, quando vedi la soddisfazione dei cittadini quando utilizzano metro, ponti, strade, ferrovie, dighe. Ricordo sempre quando a Copenaghen, il giorno dell'apertura della metropolitana Cityringen, dopo un periodo complesso di disagio per la città a causa dei lavori, la metropolitana era piena di gente contenta perché questa infrastruttura era stata pensata, serviva effettivamente, rispondeva a un bisogno importante della città e realizzava il sogno delle persone di potersi spostare con facilità, andare a lavoro in meno tempo, tornare a casa prima.

Come azienda abbiamo cominciato con lavori piccoli. Io ricordo l'emozione della prima gara vinta quando ho iniziato a occuparmi dell'azienda in prima persona. Una gara per la costruzione di una strada in Somalia che valeva 18 miliardi di lire. Ancora me lo ricordo, un'emozione fantastica a cui se ne sono aggiunte molte altre nel mondo, con tutte le persone che ci hanno permesso di diventare ciò che oggi siamo.

La nostra è la storia di un'azienda familiare che intuisce che per crescere, per far crescere la dimensione dei progetti e per poter essere campione in progetti sempre più grandi, sempre più sfidanti, che necessitano di persone sempre più competenti con squadre sempre più sofisticate, la dimensione è fondamentale. Ed è

26 maggio 2022

fondamentale non solo sotto il profilo economico, ma anche sul piano organizzativo, dei processi, di gestione dei rischi, della capacità di aggregare filiere, di comunicare. Oggi 8mila imprese lavorano con noi solo in Italia e non sono poche da coordinare, significa avere un'organizzazione grande e articolata.

\*\*\*

Per diventare quello che siamo, abbiamo pianificato un lungo percorso di crescita per tappe successive e continuative.

Ho impostato la mia vita pensando di poter sempre imparare da qualcuno migliore di me, qualcuno più capace, più bravo. E tutta la mia vita di ragazzo l'ho vissuta non solo guardando mio padre, che naturalmente era per me il mentore, ma anche guardando alle imprese italiane che facevano questo mestiere in giro per il mondo con grande successo. L'Italia era la più grande organizzazione di lavori del mondo, andava dappertutto, dove non andavano gli altri. Guardavo questo campione nazionale che all'epoca si chiamava Impregilo cercando in tutti i modi di assomigliargli, cercando di capire quali erano i suoi segreti, come rubargli il mestiere, come riuscire a lavorare insieme a loro, come un giorno avremmo potuto far parte di uno di quei consorzi. E ci siamo riusciti. Ci siamo riusciti prima in Africa, lavorando insieme in Zimbabwe, poi in Malawi, in Sudan e in altri Paesi del mondo e in tante altre avventure in cui abbiamo iniziato a lavorare insieme.

\*\*\*

Un giorno, mentre stavo leggendo il giornale, leggo che Impregilo aveva un valore basso. Valeva in Borsa meno di quanto sarebbe valsa solo una delle concessioni che possedeva in Brasile. Nello stesso momento mi accorgo che Impregilo, che aveva realizzato il secondo ponte sul Bosforo, non partecipava alla gara sul terzo ponte del Bosforo. Come era possibile? Un'azienda così capace, piena di competenza, di storia e che soprattutto aveva fatto il secondo ponte sul Bosforo come mai non partecipava? Noi volevamo partecipare a tutti i costi perché per me l'idea di fare il terzo ponte sul Bosforo era magnifica, un progetto e una sfida straordinari. E allora mi dico: e se provassimo a comprare questa azienda?

In quel momento le banche non ci aiutavano perché eravamo noi quelli aggressivi nei confronti del sistema, ci eravamo permessi di sfidare il sistema economico e finanziario. Finché un giorno feci questa cosa che si usava fare negli Stati Uniti, il proxy fight: si va da tutti gli azionisti a dirgli che si ha un progetto più bello di quello presentato dagli altri. Quindi facemmo un piano industriale costruito insieme al nostro team e andammo da tutti gli azionisti di Impregilo. E un giorno finalmente si tenne questa assemblea che fu segnata da una serie di colpi di scena e in quell'occasione vincemmo per lo 0,2% entrando il giorno seguente dentro il Consiglio di Amministrazione di Impregilo e diventandone in sostanza i gestori. All'inizio di questa operazione questa azienda valeva 1,5 euro per azione. Finita l'operazione valeva 4 euro per azione, per effetto degli acquisti che erano stati fatti. Da lì nacque il Gruppo Salini Impregilo.

Ci rendemmo conto che eravamo ancora troppo piccoli e dovevamo ancora crescere e quindi comprammo Lane negli Stati Uniti. In quel caso trovammo un'azienda che operava da oltre 100 anni in 20 stati. Comprammo per 450 milioni di dollari Lane e rivendemmo successivamente i suoi stabilimenti di produzione di bitume per 500 milioni di dollari.

Conclusa questa operazione ancora ci sentivamo piccoli, ancora dovevamo crescere. Nasce così l'idea del Progetto Italia, con un'operazione complicatissima che ci vede consolidare in Italia Astaldi e una serie di altre società dando vita a quello che oggi è il gruppo Webuild, un gruppo che opera dappertutto nel mondo, ha 80mila dipendenti, cresce in Italia e all'estero ed è oggi uno dei più grandi gruppi al mondo nel settore delle infrastrutture complesse.

\*\*\*

Il ciclo delle infrastrutture, come dicevo, è di circa 15-20 anni, da quando un progetto è concepito a quando viene finalmente realizzato. Ma cosa succede in questo lasso di tempo?

Pensiamo all'Africa del futuro, quella che avrà 2 miliardi e mezzo di persone, un miliardo in più di quelle che ha oggi, sarà un'Africa con le stesse identiche infrastrutture di oggi? Cosa succede allora in questo scenario? Che impatto avrà questa crescita sull'Europa? Come ci stiamo preparando?

26 maggio 2022

L'Africa è solo un esempio, per dire che dobbiamo iniziare a pensare subito quelle che saranno le esigenze e quindi le infrastrutture del futuro, non dobbiamo aspettare che insorgano i bisogni per poter pianificare le infrastrutture che li possono soddisfare, perché sarebbe troppo tardi.

Oggi le infrastrutture sono essenzialmente uno strumento di competizione. Perché la Cina lancia quel progetto del Belt and Road, una strada che unisce la Cina con il resto dell'Europa? Lo fa perché ha un disegno solidaristico o perché ha un disegno di penetrazione commerciale e culturale importante che attraversa tutta Europa, e con il quale vende i suoi progetti, i suoi prodotti, le sue macchine e penetra in Europa?

Così dobbiamo fare anche in Europa e in Italia.

Quando parliamo di porti, in Italia movimentiamo ogni anno circa 10 milioni di container. Pireo, Algeciras e Valencia, tre porti soltanto, movimentano insieme 15 milioni di container. La logistica conta? La logistica è tutto.

Quando oggi guardiamo alla dotazione di infrastrutture del Paese che cosa rileviamo per prima cosa? Che siamo lontanissimi dagli standard europei perché non investiamo. Non abbiamo investito negli ultimi 20 anni. Negli ultimi anni, fino al 2019, il Pil italiano è cresciuto del 4,5%, quando invece Germania, Francia e Inghilterra in media sono cresciute del 25%, cioè cinque volte di più. La Spagna del 33%. Perché?

Abbiamo un Paese bellissimo, meraviglioso, straordinario ma non abbiamo effettuato investimenti fissi, abbiamo preferito investire su spesa corrente, non abbiamo creato quella macchina industriale, logistica, e oggi soffriamo le conseguenze di questi mancati investimenti.

Ma oggi lo scenario è cambiato, abbiamo un Governo profondamente attento al tema delle infrastrutture, e risorse finanziarie a supporto di un piano più ampio.

\*\*\*

Oggi in Italia che cosa può essere il PNRR? È un elemento di un piano generale, non è il piano generale per la ripartenza del paese. Se voi guardate i PNRR degli altri Paesi europei, sono in realtà degli strumenti di finanziamento aggiuntivi, ma non il disegno del Paese, fatto di tante risorse da tante fonti diverse.

Come investiremo i fondi FAS, i famosi Fondi per lo Sviluppo e la Coesione? Il 31 Dicembre 2022, se questi soldi non saranno né spesi né impegnati, li dovremo restituire.

L'Italia oggi ha tante urgenti infrastrutturali, una di queste è la manutenzione delle vecchie opere. Perché allora non prendiamo questi fondi a disposizione e li investiamo immediatamente in progetti di manutenzione? Il nostro compito è quello di creare un Paese resiliente. Questo significa investire sulla propria capacità di resilienza.

L'abbiamo vista qual è la risposta della nostra dotazione infrastrutturale allo stress: durante la pandemia il Sistema Sanitario Nazionale è collassato, abbiamo dovuto chiamare l'Esercito per distribuire vaccini. Questo ci deve far pensare. Questa è ingegneria dei bisogni. Dobbiamo fare un'analisi chiara di quelli che sono i bisogni di un Paese, che cosa vogliamo essere da grandi, e deciderlo oggi per esserlo tra 10 anni e approntare un programma di spesa coerente. Ma siamo pronti a questi investimenti e ai loro effetti?

Il PNRR avrà un impatto importante e determinante per il Paese.

Nel nostro Gruppo lavorano in Italia 16mila persone, alle quali dovremo aggiungerne altre 10mila nel 2023, e altre 26mila nel 2024.

Ma queste persone che assumeremo dovranno avere già pronte altri progetti infrastrutturali in cui andare a lavorare quando finiranno quelli per cui sono assunti, nell'ottica appunto di un piano paese più ampio ed un effetto indotto su tutta la filiera.

Dobbiamo fare una programmazione che ci consenta di pianificare il futuro e di gestirlo.

A tutti gli studenti che sono qui oggi dico che ci sarà una fortissima richiesta di giovani ingegneri civili e di tutte le altre specialità dell'ingegneria. E dovranno essere quelli più bravi al mondo, perché dobbiamo puntare sulla qualità degli ingegneri più che sulla quantità.

26 maggio 2022

L'Italia ha una "produzione" di circa 50mila ingegneri all'anno, con uno stock di circa 230-240mila ingegneri. Se guardiamo invece i numeri dei Paesi cosiddetti emergenti scopriamo che la Cina "produce" 8 milioni di ingegneri l'anno, l'India 9mila. Se il nostro mondo si confronta con quello, con il cosiddetto mondo emergente, sotto il profilo dei numeri siamo sconfitti. Dobbiamo quindi puntare sulla qualità. Se vogliamo crescere, i nostri 30, 40 o 50mila ingegneri devono essere studenti e professionisti di grandissima qualità, devono compiere un percorso che non li forma per essere dei normali ingegneri ma per essere i migliori ingegneri del mondo.

Abbiamo le competenze e la capacità per farlo. E abbiamo l'elemento da cui partire: ragazzi e ragazze brillanti e capaci, straordinari perché hanno voglia di fare e ai quali dobbiamo dare occasioni.

Noi, come Paese ma anche come azienda, dobbiamo fare quello che è poi il nostro mestiere di imprenditori: crescere come azienda per dare più occasioni di lavoro. E la crescita per noi significa innanzitutto attrazione di talenti. Offriamo a un ragazzo di poter andare in 50 Paesi con noi nei più sofisticati, difficili, complessi e bei progetti del mondo, in cantieri che hanno da 5mila a 7mila persone da dirigere, ma dobbiamo avere ragazzi straordinari. Ecco perché lavoriamo molto a contatto con le università, come l'Università di Genova.

\*\*\*

Che cos'è la sfida del futuro allora, qual è il sogno? Quali infrastrutture facciamo nel futuro e come le facciamo?

Prima di tutto le infrastrutture del futuro devono essere le infrastrutture che si fanno realmente, progettandole con il cervello, che è la più brillante infrastruttura mai immaginata, per capire cosa ci serve per il futuro.

Oggi sembra incredibile ma in quanti sono stati capaci di dire che l'Autostrada del Sole, che noi abbiamo in grande parte realizzato, non sarebbe servita a niente?

Le infrastrutture vanno pensate e progettate. A Genova stiamo costruendo il Terzo Valico dei Giovi, un'infrastruttura pensata nel 1980, ma per fortuna le condizioni di Genova non sono cambiate e quest'opera è essenziale ancora oggi. Alcune volte le infrastrutture però diventano obsolete, ma nel loro ciclo di vita sono state fondamentali per lo sviluppo di intere regioni. Per esempio la strada Francigena, la strada che portava i pellegrini verso il Nord, ha fatto nascere straordinari centri come Siena. Ma una volta terminato il viaggio dei pellegrini, Siena è diventata un museo. Tutte le cose hanno un senso non solo se si guardano nel contesto storico ma anche nel contesto logico economico in cui sono sorte.

Oggi l'ANAS prevede circa 40 miliardi di spese in manutenzione stradale e autostradale da realizzare nei prossimi anni, quando in realtà il nostro Paese spende in media ogni anno tra i 300 e i 400 milioni di euro. È evidente che, di questo passo, il gap cresce di anno in anno e le infrastrutture invecchiano.

Dobbiamo quindi intervenire subito, perché è già tardi.

Le infrastrutture sono il futuro e il benessere del nostro mondo, sono l'eredità che lasceremo ai nostri figli e ai figli dei nostri figli. Perché i cantieri di oggi non sono solo le infrastrutture di domani, ma sono il mondo che vivremo domani.

Grazie a tutti